

4. Статистичний щорічник України за 2006 рік / За ред. О.Г.Осауленка. – К.: Консультант, 2007. – 552 с.

5. Клапгам Рональд. Власність і ринкова економіка / Konrad-Adenauer-Stiftung / Іван Невмержицький (пер. з нім.). – К.: Заповіт, 1996. – 48 с.

6. Четов М. Трансформація відносин власності в Україні (правовий аспект) // Економіка України. – 2004. – №9. – С.4-14.

7. Камішанська М.О. Державна власність у трансформаційній економіці України: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 20 с.

*Отримано 24.04.2008*

УДК 642.5.024

А.Г.БАЛОГ

*Одесский национальный университет им. И.И.Мечникова*

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ В КОМПАНИЯХ**

Исследуются организационно-экономические факторы, влияющие на развитие стратегии в компании. Проводится анализ классификации типов слияния и поглощений. Рассмотрена проблема необходимости исследования системы факторов, формирующих стратегию компании, основы ее реализации.

Стратегическое управление предполагает не только разработку стратегии предприятия, но и ее реализацию. При этом реализация стратегии есть наиболее сложным и ответственным этапом этого процесса, поскольку какой бы правильной и всесторонне обоснованной не была разработана стратегия, она теряет всякую ценность при отсутствии или ненадлежащей ее реализации. В то же время эффективная реализация недостаточно обоснованной стратегии при условии ее корректировки приобретает большую значимость для предприятия, поскольку гарантирует достижение поставленных долгосрочных целей ее развития. Таким образом, более подробное изучение специфики и структуры процесса реализации стратегии предприятия является актуальной проблемой.

Цель статьи – анализ и исследование факторов, влияющих на реализацию стратегии компании.

Данную проблему изучали такие известные ученые в области менеджмента, как: И.Ансофф, Д.Кемпбел, Д.Стоунхаус, А.А.Томпсон и А.Дж.Стрикленд, С.О.Попов, Р.А.Фатхутдинов, О.П.Винокуров, Д.Аакер, Д.Хасси, В.Г.Герасимчук [1, 4, 6, 17, 21, 24-27].

Стратегическая цель любого предприятия заключается, как правило, в укреплении конкурентных позиций на рынке. Она предусматривает увеличение таких показателей, как прибыль, отдача от инвестиций, чистый доход, дивиденды. Проникновение на зарубежные

рынки, использование передовых технологий и развитие разных возможностей роста также является стратегической целью. Таким образом, определяя цель, следует иметь в виду не только достижение значительных финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса и действия по повышению конкурентоспособности фирмы. При реализации стратегии предприятия менеджер сталкивается с проблемой как достичь намеченных результатов в условиях внутрифирменной ситуации и ее перспектив. Цель – это результаты, а стратегия означает возможности их достижения [1, 3].

Понятие „стратегия” вошло в управленческие сроки в 50-х годах, когда проблема своевременной реакции на внезапные изменения во внешней среде приобрела важное значение. Интерес к четко сформулированной стратегии возник относительно недавно. Ныне определение стратегии и принципы ее формирования достаточно широко представлены в работах, посвященных стратегическому планированию и стратегическому управлению предприятием.

С.О.Попов пишет: „В наше время существует мысль, что процесс реализации стратегии представляет собой традиционную, т.е. обычную рутинную деятельность по выполнению принятого долгосрочного плана. Это – ошибка, которая приводит к соответствующим ошибочным действиям на практике. Традиционный процесс выполнения долгосрочного плана и процесс реализации стратегии существенно отличаются”, как показано в табл.1 [4-6].

Таблица 1 – Отличия процесса выполнения долгосрочного плана от процесса реализации стратегии

Критерии	Выполнение долгосрочного плана	Реализация стратегии
Подход к выполнению	Усердие, точность	Творчество, интуиция, обратная связь
Ориентация в принятии решений	Во внутреннюю среду	Во внешнюю и внутреннюю среду
Модель мышления	«От прошлого к будущему»	«От будущего к настоящему и наоборот»

Стратегическое управление является также творчески-интуитивным процессом, осуществление которого в нестабильных условиях среды функционирования предприятия в обязательном порядке предполагает „постоянный мощный мониторинг результатов реализации стратегии, а также гибкую систему ее коррекции в виде своевременных и адекватных в созданной ситуации изменений. Итак, начало реализации принятой стратегии – это старт процесса создания будущей стратегии предприятия”. Поэтому первым существенным

отличием процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана есть обязательное наличие творческого подхода и эффективной обратной связи вместо простого выполнения уже принятых решений, заданных в точных и четких границах. Второе отличие двух процессов заключается в том, что выполнение долгосрочного плана, в первую очередь, связано с внутренними решениями на предприятии, а реализация стратегии полностью зависит от внешней среды. Кроме выявленной специфики процесса реализации стратегии, необходимость его подробного изучения предусматривает конкретизацию сущности и структуры данного процесса [10, 11].

Результаты анализа специальной литературы свидетельствуют, что в наше время в рамках зарубежной и отечественной теории стратегического управления существует многообразие взглядов на сущность процесса реализации стратегии. Так, Д.Кемпбел, Д.Стоунхаус и Б.Хьюстон под реализацией стратегии понимают «...ее внедрение с учетом всех факторов, необходимых для успеха этой стратегии» [21]. О.С.Виханский связывает выполнение стратегии с «...проводками стратегических изменений в организации, которые переводят ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проводке стратегии в жизнь» [22]. П.В.Забелин и Н.К.Моисеева в своем определении уточняют, что эти изменения представляют собой адаптацию структуры и культуры организации к требованиям стратегического плана [23]. А.А.Томпсон и А.Дж.Стрикленд приводят более развернутое трактование понятия процесса реализации стратегии, рассматривая его как «...сориентированную на действия практическую административную работу, которая включает организацию, финансовое планирование, проведение политики, создание мотивации, культурных условий и методов управления, т.е. всего того, что оказывает содействие достижению предприятием поставленных целей» [1]. Целевую направленность процесса реализации стратегии при определении его сущности поддерживает и М.М.Тренев [24]. Автор ассоциирует реализацию стратегии с необходимостью осуществления целей предприятия в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

По мнению В.О.Винокурова, более полное отображение сущности процесса реализации стратегии требует учета не только его целевого, но и адаптивного характера. Поэтому реализацию стратегии автор связывает с «...созданием механизма, который разрешает целеустремленно изменять состояние системы на основе «отладки» ее элементов для достижения заданных целей в условиях действия дестабилизирующих факторов» [25]. Поскольку представленные определения отображают разные аспекты процесса реализации стратегии, с целью его

комплексного представления эти определения целесообразно обобщить. Таким образом, процесс реализации стратегии представляет собой практическую деятельность предприятия из достижения стратегических целей развития через проводку необходимых стратегических изменений в среде его функционирования в условиях действия дестабилизирующих факторов [18, 20].

Рядом с многообразием взглядов на определение сущности реализации стратегии, аналогичная ситуация наблюдается и в отношении структуры данного процесса. Так, американский исследователь И.Ансофф [26], очерчивая круг действий по внедрению стратегии, описывает разные типы стратегического и оперативного поведения фирмы согласно уровням турбулентности внешней среды, а также способы достижения их соответствия путем изменения управленческих способностей, системы мотивации, культуры, организационной структуры организации, а также сопротивления проведенным изменениям. При этом четкой последовательности действий автор не приводит. По мнению Р.А.Фатхутдинова, «...организация оперативного управления реализацией стратегических планов предусматривает решение таких вопросов, как разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика и оперограммы реализации стратегических планов; организация учета и контроля выполнения планов; мотивация выполнения планов в установленный срок, необходимого качества с намеченными расходами; регулирование процесса реализации стратегических планов с появлением изменений во внешней и внутренней среде фирмы. При этом повышение уровня организованности работ при выполнении стратегических планов обеспечивается реализацией принципов рациональной организации производственных процессов – параллельности, непрерывности, прямоочности, пропорциональности и ритмичности» [27]. К.Боумен уделяет достаточное внимание адаптации организационной структуры к существующей стратегии и анализирует влияние таких факторов на стратегические изменения, как навыки и ресурсы, структура и система, культура, стиль и ценности, однако, при этом, не характеризует последовательность действий в рамках процесса реализации стратегии [28].

С.О.Попов считает, что этапы цикла реализации стратегии включают запуск стратегии, которая предусматривает окончательный анализ внешней среды предприятия, завершающую коррекцию стратегии и ее утверждение; проводка стратегических изменений; завершение стратегии как переход от качественно первичного состояния предприятия к качественно новому.

С.О.Попов процесс реализации стратегии представляет в виде модели, которая включает пять основных элементов:

- определение уровня изменений, на которые должны пойти предприятия для реализации принятой стратегии;
- анализ формальных неформальных структур организации;
- анализ организационной культуры предприятия;
- выбор нужного подхода для реализации стратегии;
- собственно реализация стратегии и оценка полученных результатов. Этот автор также подробно рассматривает возможные подходы к реализации стратегии, основанные на роли менеджера в этом процессе и разных методах стратегического управления [17].

Украинский ученый В.Г.Герасимчук приводит следующие элементы процесса реализации стратегии:

- определение политики фирмы;
- наличие организатора осуществления стратегических изменений;
- создание соответствующей корпоративной культуры;
- определение временных ориентиров;
- управление бюджетом с целью удобного размещения средств и ресурсов;
- пересмотр должностных обязанностей и характера работы;
- отладка формальных и неформальных связей;
- мотивация рабочих;
- использование передового опыта;
- научная организация работы;
- координация действий;
- контроль выполнения стратегических решений [29].

Наиболее полно вопросы, решаемые в рамках реализации стратегии, с учетом работ других авторов нашли отражение в подходе М.Х.Мескона [30].

Этапы, предложенные М.Х.Месконом, можно представить следующей последовательностью:

- 1) оценка и, при необходимости, изменение организационной структуры;
- 2) распределение ресурсов за отделами или подразделами;
- 3) определение ключевых управленческих задач;
- 4) постановка задач для отдельных частей организации и внесение изменений в структуру;
- 5) делегирование полномочий и установление методов координации;
- 6) определение политики как ориентир для действий;

- 7) уточнение целей отдельных руководителей;
- 8) определение критериев и методов измерения результатов деятельности;
- 9) создание информационной системы для обеспечения адекватных и своевременных данных оценки бизнеса;
- 10) формирование системы вознаграждения, которое обеспечивает нужное поведение;
- 11) воспитание и образование руководителей соответственно с ценностями и стилем работы организации;
- 12) оценка результатов, определение недостатков и обеспечение обратной связи [12, 13].

Кроме разработанной последовательности действий из реализации стратегии, автор делает ударение на необходимости достижения долгосрочных целей развития предприятия с помощью тактики, политики, процедур и правил, а также управление, планирование и контроль выполнения стратегического плана с помощью бюджетирования и управления по целям, как показано на рис.1 [7].

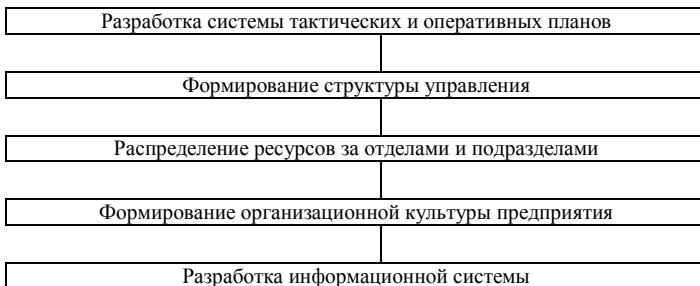


Рис.1 – Структура процесса формирования условий для управления реализацией стратегии

*Первым* этапом процесса формирования условий для управления реализацией стратегии является разработка системы тактических и оперативных планов, которые обеспечивают комплексное отражение общей стратегии предприятия и всех ее элементов – функциональных стратегий и проектов. Такая система планов призвана отобразить всё многообразие действий, необходимых персоналу предприятия на протяжении всего периода реализации его общей стратегии. Важной составляющей данного этапа является разработка политики, процедур и правил. Планирование совокупности работ по достижению стратегических целей развития предприятия создает предпосылки для их группирования за функциональными сферами деятельности предприятия и

формирование на этой основе структурных подразделов, назначение исполнителей, установление системы отношений между ними на основе определения функциональных обязанностей и наделение полномочиями. Поэтому *вторым* этапом процесса создания условий для управления реализацией стратегии является этап формирования или корректирование структуры управления предприятием. В свою очередь выполнение работ по реализации стратегии персоналом разных структурных подразделов невозможно без обеспечения их необходимыми ресурсами. Поэтому *третьим* этапом процесса создания условий для управления реализацией стратегии является распределение ресурсов за структурными подразделами. Кроме ресурсов, осуществление целенаправленной деятельности персонала в процессе реализации стратегии невозможно без разработки системы ценностей, норм и правил их поведения как основных элементов организационной культуры, утверждение которой невозможно без разработки системы мотивации и стимулирования, которые должны отвечать стратегии, которая реализуется. Итак, *четвертым* этапом процесса, который рассматривается, логически считать этап формирования организационной культуры предприятия. Важным условием успешного управления процессом достижения долгосрочных целей развития предприятия есть обеспечение менеджеров всех уровней управления своевременной, полной и достоверной информацией, которая отражает динамику процесса реализации стратегии для принятия управленческих решений. Контроль процесса реализации стратегии предполагает необходимость мониторинга не только его промежуточных результатов, но и состояния условий для управления им, которые формируются в среде функционирования предприятия. Поэтому *заключительным* этапом процесса создания условий для управления реализацией стратегии должна стать разработка информационной системы, которая разрешает осуществлять мониторинг результатов осуществления всех вышеприведенных процессов [14, 15].

Множество факторов влияет на выбор стратегии: вкусы и преимущества потребителей, рынок конкуренции, технический и технологический уровни производства, квалификационный уровень работников предприятия, инвестиционные нужды, финансовые возможности предприятия. Не существует единой стратегии для всех предприятий. Каждое предприятие, ведущее конкурентную борьбу на рынке, уникальное и потому, при определенных условиях, пользуется „собственной” стратегией, которая может разрабатываться эксплицитно через процесс планирования или же разворачиваться скрыто через деятельность разных подразделов и отделов фирмы.

Разработка стратегии для каждого предприятия принципиально зависит от определенных обстоятельств, в которых оно находится, и это приводит к существованию многих стратегий, которые усложняют их выбор. Для того, чтобы правильно сформулировать стратегию, необходимо знать, какие виды стратегий существуют вообще и какие из них могут быть избраны для конкретного предприятия по тем или другим обстоятельствам. Система классификации стратегий предприятия содержит ряд признаков, по которым стратегии делятся на отдельные группы (табл.2).

Таблица 2 – Классификация стратегий по признакам

<b>Признак</b>	<b>Вид стратегии</b>
По иерархии в системе управления	Корпоративная стратегия Деловая стратегия Функциональная стратегия Операционная стратегия
По функциональному критерию	Маркетинговая стратегия Производственная стратегия Финансовая стратегия Инновационная стратегия Организационная стратегия Социальная стратегия
По стадиям жизненного цикла бизнеса	Стратегия роста Стратегия стабилизации Стратегия сокращения
По конкурентной позиции на рынке	Стратегия лидера Стратегия претендента Стратегия последователя Стратегия новичка
По способу достижения конкурентных преимуществ	Стратегия минимальных расходов Стратегия дифференциации Стратегия сосредоточения
По уровню глобализации бизнеса	Стратегия узкой специализации Стратегия диверсификации

По иерархии в системе управления выделяют четыре вида стратегий, которые отвечают разным организационным уровням предприятия.

Корпоративная (базовая) стратегия – это стратегия высочайшего уровня для компании и сфер ее деятельности, которая показывает направление развития предприятия. Она характерна для диверсифицированных компаний, высший менеджмент которых должен создавать высокопроизводительный портфель хозяйственных подразделов (путем приобретения других фирм, укрепление существующих позиций на рынке, выхода из бизнеса, который не отвечает существующим стратегическим планам) и руководить им; достигать синергизма среди



родственных хозяйственных подразделов и превращать его в конкурентное преимущество; определять инвестиционные приоритеты и направлять корпоративные ресурсы в привлекательные секторы бизнеса. Стратегические решения этого уровня сложнее, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия [13, 19].

Деловая (конкурентная) стратегия – это стратегия высочайшего уровня для узкоспециализированных компаний или стратегия второго уровня для диверсифицированных компаний (уровень отдельных хозяйственных подразделов). Она состоит в разработке мероприятий, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ; формирование механизма реагирования на внешние изменения; объединение стратегических действий основных функциональных подразделов; решение специфических вопросов и проблем, связанных с бизнесом.

Функциональная стратегия существует отдельно для каждого функционального направления деятельности диверсифицированной или узкоспециализированной компании (стратегия маркетинга, стратегия финансов и т.п.) и направляется на поддержку деловой стратегии и достижения поставленных целей.

Операционная стратегия является более узкой стратегией для отдельных структурных единиц и отдельных отделов (внутри функциональных направлений); она должна решать специфические проблемы, связанные с достижением поставленных перед отдельными подразделениями компании целей.

По функциональному критерию выделяют целый ряд отдельных стратегий, среди которых следует отметить маркетинговую, производственную, финансовую, инновационную, организационную и социальную.

Маркетинговая стратегия может быть определена как общий план согласования маркетинговых целей фирмы и ее возможностей, исследование рынков и требований потребителей, определение на этой основе тех товаров, которые имеют наибольшую ценность для потребителя и наилучшие перспективы сбыта.

Производственная стратегия – это общий план наращивания производственных мощностей и материально-технического обеспечения производственного процесса соответственно маркетинговой стратегии предприятия.

Финансовая стратегия – это общий план определения финансовых результатов и финансовых нужд, а также альтернативного выбора ис-

точников финансирования с целью минимизации стоимости капитала и максимизации прибыли.

Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, которая отличается от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации и, возможно, для рынка, потребителей.

Особое место среди функциональных стратегий занимают организационная и социальная. Первая из них формируется под влиянием нужд менеджмента. Она тесно связывается с маркетинговой, производственной и финансовой стратегиями, адаптируется и влияет на них. Вторая – социальная стратегия – разрабатывается фирмой под влиянием общества, его социальных групп и учреждений. Она также тесно взаимосвязана с другими функциональными стратегиями [1, 2].

По стадиям жизненного цикла бизнеса можно условно выделить стратегии роста, стабилизации и сокращения основной стадии жизненного цикла области или отдельного продукта.

Стратегия роста есть характерной для тех компаний, бизнес которых лишь начинается или развивается. Она предусматривает выбор целевых сегментов, усиленное инвестирование, научно-исследовательские разработки и инновации; направлена на достижение роста объема продажи, прибыли и капитала. Можно выделить три основных разновидности этой стратегии: стратегия интенсивного (органического) роста (расширение присутствия на рынке, развитие бизнеса и товара); стратегия интеграционного роста (объединение или поглощение других предприятий – вертикальная или горизонтальная интеграция); стратегия диверсификации. Предприятия стараются захватить наибольшую долю рынка, инвестируют средства, надеясь получить в будущем большие прибыли.

Стратегия стабилизации – это стратегия компаний, бизнес которых достиг зрелости; она направлена на достижение ранней стабилизации дохода, на постепенное повышение прибыльности. В рамках этой стратегии предприятия стараются защищать свои позиции от конкурентов, снижать расходы и цены, искать новые рынки сбыта. Стратегия стабилизации связана с осуществлением выборочного инвестирования и содержанием баланса между расходами и доходами.

Стратегия сокращения предусматривает комплексные действия относительно постепенного свертывания бизнеса, который перешел в завершающую стадию жизненного цикла. Возможны разные линии поведения – снижение цен и активизация маркетинговых усилий с целью продолжения жизненного цикла или прекращение любого инвестирования и реализация стратегии „жаты” (получение максимальной

прибыли от продажи продукции и активов) [3, 8].

По конкурентной позиции на рынке различают стратегии лидера, претендента, последователя и новичка в области (рис.2).

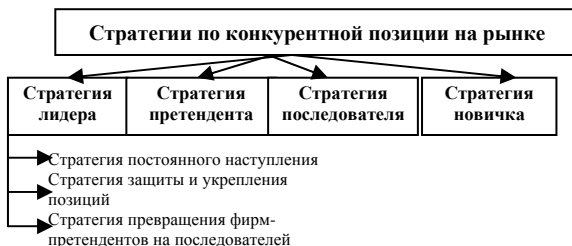


Рис.2 – Виды стратегий по конкурентной позиции на рынке

Стратегия лидера предусматривает поддержание положения на рынке и укрепление конкурентных позиций. Для лидеров в области возможны три стратегические линии поведения: стратегия постоянного наступления (компания придерживается концепции непрерывного усовершенствования и инновационного развития); стратегия защиты и укрепление позиций (компания старается воспрепятствовать фирмам-новичкам войти в область, создавая искусственные барьеры, а фирмам-претендентам – получить конкурентные преимущества); стратегия преобразования фирм-претендентов на последователей (компания осуществляет конкурентное давление на фирмы, которые претендуют на лидерство, с целью заставить их изменить агрессивную стратегию на пассивную) [9, 10].

Стратегия претендента (на лидерство) – это, как правило, агрессивная стратегия, направленная на создание собственных конкурентных преимуществ, таких, которых не имеет лидер в области (например, снижение расходов и цен, повышение качества продукции и др.). Очень редко успех дает стратегия имитирования поведения лидера.

Стратегия последователя (фирмы, которая не является лидером в области, и не стремится изменять эту позицию) – это преимущественно совокупность действий, направленных на фокусирование и дифференциацию. Фирмы-последователи не стараются выиграть конкурентную борьбу у лидера; они стремятся лишь занять те сферы, на которые у лидеров не хватает ресурсов или которые не принадлежат к сфере их стратегических приоритетов. Стратегия последователя – довольно пассивная, „оборонительная” стратегия.

Стратегия фирмы-новичка, которая старается войти в новый бизнес, зависит от способности преодолеть входные барьеры области (например, высокую точку безубыточности). Если предприятие-новичок имеет значительные финансовые ресурсы, оно может реализовать стратегию наступления или работая на все, или концентрируясь на некоторых сегментах рынка и целеустремленно добиваясь снижения потерь или дифференциации продукции. Иногда целесообразно придерживаться стратегии наступления путем приобретения давно существующих фирм и использование приобретенного ими конкурентного потенциала в собственных целях.

По способу достижения конкурентных преимуществ выделяют три основные стратегии: 1) стратегию минимальных расходов; 2) стратегию дифференциации; 3) стратегию сосредоточения. Разность между ними проиллюстрирована на рис.3.

		СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Уникальность, как она воспринимается покупателем	Положение низкозатратной фирмы
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	В рамках рынка	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	НАИМЕНЬШИЕ СОВОКУПНЫЕ РАСХОДЫ
	Только в конкретном сегменте	СОСРЕДОТОЧЕНИЕ	

Рис.3 – Стратегии по способам достижения конкурентных преимуществ

Стратегия минимальных расходов, которая распространилась еще с 70-х годов прошлого столетия, состоит в стремлении достичь минимума совокупных расходов на единицу продукции и получить прибыль выше среднего в области, несмотря на наличие сильных факторов конкуренции. Такое положение защищает предприятие от соперничества конкурентов, поскольку благодаря низким расходам оно может получать прибыли даже после того, как конкуренты потеряли их в процессе борьбы за рынок.

Стратегия дифференциации состоит в выводе на рынок такой продукции или услуги, которая воспринимается в пределах определенной области как что-то уникальное, отличное от других предложений. Дифференциация является надежной стратегией для достижения

прибыльности выше средней в области, поскольку гарантирует (на определенное время) защиту от конкуренции благодаря благосклонности покупателей к определенной марке товара и, как следствие, меньшей их чувствительности к цене. Дифференциация полезна до тех пор, пока конкуренты не создадут аналогичный товар.

Стратегия сосредоточения может приобретать многие формы и состоит в фокусировании внимания на конкретной группе покупателей, сегменте рынка, товарной номенклатуре или же на географическом регионе. Цель стратегии сосредоточения – лучше всего обслуживать конкретную целевую группу и достичь конкурентных преимуществ в узком секторе. В большинстве случаев фирма, которая сосредотачивается на узком сегменте, достигает эффекта дифференциации и минимальных расходов сравнительно с фирмами, которые обслуживают весь рынок.

По уровню глобализации бизнеса различают стратегии узкой специализации и диверсификации.

Стратегия узкой специализации характерна для большинства компаний, которые начинают свой бизнес, но остается актуальной лишь для некоторых из них на стадии преобразования в большие фирмы. Эта стратегия имеет ряд полезных преимуществ, связанных с организацией и управлением (специализация, глубокие знания области, тесные связи с клиентами и т.п.), но рискованная для предприятия – если область попадает в кризис, предприятие страдает от убытков или банкротства.

Стратегия диверсификации предусматривает развитие бизнеса в нескольких сферах или областях, не связанных между собой технологически. В некоторых случаях диверсификация приобретает другие формы, например, многонациональная диверсификация (компания развивает бизнес в разных странах). Вопрос о внедрении стратегии диверсификации возникает, как правило, в тех компаниях, которые стремятся к глобальному росту и “страхованию” своей прибыли. Диверсифицированная компания, которая имеет хозяйственные подразделения, работающие в разных областях, не очень ощущает влияние рыночной конъюнктуры на каком-то отдельном рынке – убытки в одной области компенсируются прибылями в других.

Как видно из классификации, перечисленные стратегии не могут быть однозначно определенные по одному из признаков. Вместе с тем, основными факторами для успешной деятельности предприятия являются: рыночные возможности предприятия, конкурентное поведение относительно других предприятий, реализация потенциальных возможностей для обеспечения стратегических решений. Кроме того, ие-

рархия организационного построения фирмы определяет как иерархию целей, так и иерархию стратегий, т.е. направлений к достижению этих целей. Этот принцип предусматривает, что стратегия любого уровня должна разрабатываться на основе стратегий первого верхнего уровня, обеспечивая поддержку общей стратегической линии достижения успеха.

В связи с этим стратегии следует классифицировать по таким признакам:

1. Принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (корпоративные стратегии).
2. Принадлежность к стратегиям достижения конкурентных преимуществ (деловые стратегии).
3. Принадлежность к стратегиям, которые применяются соответственно внутренним условиям (функциональные стратегии).

Для достижения успеха, стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать одна из одной. Рассмотренные стратегии имеют свои характерные особенности и должны применяться взвешенно и продуманно. Тем не менее, в настоящее время при внедрении стратегического управления все представленные стратегии не разрабатываются системно, т.е. не используются в комплексе.

Качество стратегических и текущих решений, которые принимаются руководителями предприятий, в значительной мере определяется прежде всего способностью своевременно реагировать на условия, которые изменяются в современной деловой деятельности.

Стратегические решения являются сложнейшими для руководителей. Они возлагают на них большую ответственность и служат причиной высокой степени риска при управлении предприятием. В условиях рыночной экономики степень неопределенности (риска) намного возрастает за счет влияния таких факторов внешней среды, как неопределенность рынка, поведение поставщиков, акционеров и конкурентов. Кроме того, динамическое развитие научно-технического прогресса все больше усложняет как сам производственно-сбытовой процесс, так и управление им [16].

Таким образом, можно указать, что неблагоприятная внешняя среда может привести к деформации условий хозяйствования предприятий, возникновение кризисной ситуации и это объективно предусматривает формирование особого механизма их функционирования с целью самосохранения или выживания, выхода из кризиса, а со временем и дальнейшего развития.

1.Стрикленд А.Дж., Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2003. – 596 с.

2. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. – М.: Альпина, 2000. – 245 с.
3. Роберт Пино. Корпоративное айкидо. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
4. Дэвид Хасси. Стратегия и планирование. – СПб.: Питер, 2001. – 378 с.
5. Джек Траут, Стив Ривкин. Новое позиционирование. – СПб.: Питер, 2003. – 340 с.
6. Дэвид Аакер. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2003. – 420 с.
7. Уильям Райс - Джонстон. Тактический менеджмент: процесс слияния и поглощения. – СПб.: Питер, 2004. – 318 с.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 126 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
10. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 318 с.
11. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 216 с.
12. Hoffman R., Becker D. A Strategic Management Simulation. Homewood, 1989. – 437 p.
13. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 180 с.
14. Arnoldo C. Nah. The Strategy Concept and Process. England: Avebury, 1994. – 320 p.
15. Ескин К.Ф., Крутик А.Б. Инновационная деятельность // Инновации. – 1999. – № 3-4. – С.4-6.
16. Управление организацией / Под ред. А.Г.Поршнева и др. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 384 с.
17. Сборник Бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт / Под ред. С.О.Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
18. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г.Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 153 с.
19. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А.Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Изд-во «ЭКМОС», 1998. – 448 с.
20. Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Дашков и К°, 1999. – 656 с.
21. Кемпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Организация управления реализацией стратегии предприятия. – СПб.: Питер, 2006. – 428 с.
22. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: ИНФРА - М., 2001. – 328 с.
23. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 410 с.
24. Тренев М.М. Стратегическое управление. – М.: Приор, 2002. – 288 с.
25. Винокуров В.О. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
26. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – М.: Экономика, 2003. – 519 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Интел - Синтез, 1999. – 416 с.
28. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 250 с.
29. Герасимчук В.Г. Управление предприятием как социально-экономической системой // Экономика Украины. – 2003. – №9. – С.8-18.
30. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2003. – 700 с.

*Получено 28.03.2008*